

به نام خدا

اصول و مبانی خط مشی گذاری در سازمان های دولتی

مؤلف :

توفیق حلفی

انتشارات بامن

(با همکاری سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

سرشناسه: حلفی، توفیق، ۱۳۶۹ -
عنوان و نام پدیدآور: اصول و مبانی خط مشی گذاری در سازمان های دولتی / مولف توفیق حلفی.
مشخصات نشر: بامن (با همکاری سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری: ۲۰۰ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۸۳۸۴-۱۵-۳
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۰۰ - ۱۹۰.
موضوع: سازمان های دولتی - خط مشی گذاری
رده بندی کنگره: BF۷۷۷
رده بندی دیویی: ۱۵۵/۸
شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۹۸۰۲۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: اصول و مبانی خط مشی گذاری در سازمان های دولتی

مولف: توفیق حلفی

ناشر: بامن (با همکاری سازمان چاپ و نشر ایران)

صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

چاپ: زبرجد

قیمت: ۱۸۰۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۸۳۸۴-۱۵-۳

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

www.chaponashr.ir



فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه: مبانی و تعاریف	۵
فصل اول: خط مشی گذاری و تاب آوری	۱۵
تعریف.....	۱۵
نوع شناسی و سطوح تاب آوری.....	۱۸
تاب آوری فردی.....	۱۸
تاب آوری سازمانی.....	۱۹
تاب آوری جامعه.....	۲۱
عوامل موثر بر تاب آوری.....	۲۴
عوامل فردی، شخصیتی و شناختی.....	۲۴
عوامل خانوادگی.....	۲۴
عوامل جامعه شناختی.....	۲۵
ویژگی‌های افراد تاب آور.....	۲۶
فصل دوم: خط مشی گذاری و امیدواری	۳۱
تعریف امید.....	۳۲
اهداف.....	۳۴
تفکر گذرگاه(مسیرهای رسیدن به هدف).....	۳۴
تفکر عامل (افکار کارگزار).....	۳۵
موانع.....	۳۶
امید و عملکرد.....	۳۶
چند توصیه کاربردی برای تقویت حس امیدواری.....	۴۰
فصل سوم: خط مشی گذاری و شادکامی	۴۱
تعریف شادکامی.....	۴۱
اهمیت شادکامی.....	۴۲
شادکامی و عملکرد.....	۴۵
فصل چهارم: خط مشی گذاری و خود کار آمدی	۵۱

۵۲.....حیطه‌های خود کارآمدی.....

۵۲.....مولفه‌های خود کارآمدی.....

۵۵.....ابعاد خود کارآمدی.....

۵۶.....انگیزش و خود کارآمدی.....

۵۷.....انتخاب.....

۵۷.....تلاش، پشتکار و عملکرد.....

۵۷.....هیجان.....

۵۷.....مقابله با موقعیت های فشارزا.....

۵۷.....خود کارآمدی و عملکرد.....

۵۹..... فصل پنجم: خط مشی گذاری و تعهد سازمانی

۶۱.....اهمیت تعهد سازمانی.....

۶۳.....انواع تعهد.....

۶۳.....تعهد مستمر.....

۶۳.....تعهد هنجاری.....

۶۴.....تعهد عاطفی.....

۶۴.....سطوح تعهد سازمانی.....

۷۱..... فصل ششم: خط مشی گذاری و عملکرد سازمانی

۷۳.....اهمیت سنجش عملکرد.....

۷۴.....عملکرد شغلی.....

۷۵.....ابعاد عملکرد شغلی.....

۷۷.....عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی.....

۸۱.....عملکرد سازمانی.....

۸۵.....عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی.....

۹۱..... منابع و مآخذ

۹۱.....منابع فارسی.....

۹۹.....منابع لاتین.....

مقدمه

مبانی و تعاریف

یقیناً توسعه منابع انسانی نیز مانند بسیاری از مفاهیم و استراتژی‌های سازمانی، اهداف خاصی را دنبال می‌کند. بهتر است بدانید که توسعه منابع انسانی، در حالات و انواع گوناگون قابل اجرا است. با توجه به فرهنگ سازمان و نیازهای هر کسب و کار، توسعه منابع انسانی می‌تواند یک اقدام رسمی همچون گذراندن دوره‌های آموزشی در خارج از سازمان (مثلاً دانشگاه یا مراکز آموزشی معتبر) و یا آموزش‌هایی غیر رسمی مانند: آموزش توسط مدیران، برگزاری جلسات آموزشی با ارائه کارمندان و اعضاء تیم‌های مختلف و ... باشد.

رقابت‌پذیری توانایی افزایش سهم بازار، سوددهی، رشد ارزش افزوده و ماندن در صحنه رقابت عادلانه و بین‌المللی برای یک دوره طولانی است. این توانمندی در اثر ترکیبی از دارایی‌ها و فرایندها به وجود می‌آید. دارایی‌ها یا به صورت موهبتی است (مثل منابع طبیعی) و یا ساخته شده به وسیله انسان است (مثل زیر ساختها) و فرایندها که دارایی‌ها را به منافع اقتصادی حاصل از فروش به مشتریان تبدیل می‌کند و در نهایت موجب ایجاد رقابت‌پذیری می‌گردند. این مطالب را می‌توان به صورت فرمول رقابت‌پذیری جهانی نشان داد. در بررسی رقابت‌پذیری می‌توان از زاویه دیگری نیز به مسئله نگریست و آن منابع ایجاد رقابت‌پذیری است. منابع ایجاد رقابت‌پذیری را می‌توان در سه دسته فناوری، سازمان و نیروی انسانی تقسیم‌بندی کرد. مزیت رقابتی حاصل از نیروی انسانی دوام و

پایداری بیشتری نسبت به سایر مزیت‌های رقابتی دارند و مدت زمان بیشتری لازم است تا رقبا بتوانند این مزیت‌های رقابتی را تقلید کنند (ویسانت و همکاران، ۲۰۲۱).

نوآوری و تکنولوژی یکی از عوامل چالش برانگیز بوده که موجب ایجاد شرایط نامطمئن در کسب و کارها می شوند. در حال حاضر بسیاری از کسب و کارها با بهبود فرآیند تولید و سایر عملیات های مرتبط با آن بر رقابت پذیری تمرکز کرده اند. رهبری دانش محور مستقیماً بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر دارد، در حالی که توسعه منابع انسانی تأثیر مستقیم معناداری بر مزیت رقابتی پایدار ندارد. علاوه بر این، رهبری دانش محور و توسعه منابع انسانی به طور غیرمستقیم بر مزیت رقابتی پایدار از طریق فاکتورهای مؤلفه نوآوری و خط مشی گذاری سازمانی تأثیر گذاشتند. (مالیک ۲۰۱۹، ۲) با توجه به تغییرات محیطی و فضای رقابتی در سازمان ها استفاده از دانش و اطلاعات روز به یک امر انکارناپذیر تبدیل شده است. امروزه در مدیریت و کسب و کار استفاده از دانش بسیار متداول شده و این واژه در حوزه های مختلفی به کار رفته است. محققان عوامل مختلفی را در مدیریت دانش بیان کرده اند از جمله موضوعاتی که با مدیریت دانش مورد بحث قرار می گیرد سبک رهبری و نوآوری است. و به عنوان عامل هسته ای در رویارویی سازمان ها با چالش هایی همراه است اما همچنان بحث های اندک از الگوهای رهبری در عصر دانش وجود دارد. انتخاب سبک رهبری مناسب با چارچوب های مشخص برای هدایت و سودمندی مدیریت دانش فناوری در داخل سازمان تأثیرگذار است.

یکی از مهم ترین بخش های مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی است که بر آموزش و ایجاد بسترهای مناسب جهت رشد و شکوفایی ظرفیت های کارکنان، متمرکز است. در واقع، توسعه منابع انسانی فرایندی است که نتیجه نهایی آن، افزایش انگیزه کارکنان و سپس، افزایش بهره وری سازمان خواهد بود.

تشویق کارمندان و تلاش در جهت حفظ و نگهداری آن ها، یکی از انتظارات اساسی و البته، به حق تمامی کارمندان است. از این رو، مدیران ارشد سازمان ها به ویژه مدیران

1- Wisanut Banmauroy*, Taweesak Kritjaroen, Winai Homsombat

2- Malik

بخش منابع انسانی موظفاند به این امر ضروری توجه نموده و زمینه ساز رشد و ارتقاء همه جانبه کارکنان خود باشند.

توسعه منابع انسانی^۱ که به اختصار به آن HRD گفته می‌شود، به موضوعاتی نظیر آموزش پرسنل پس از استخدام، ایجاد فرصت‌های مناسب جهت آموختن مهارت‌های جدید، در اختیار قرار دادن منابع و امکانات لازم، شناسایی کارمندان مستعد و کلیدی سازمان، کمک به بهبود مسیر شغلی اعضاء سازمان و سایر فعالیت‌های توسعه‌ای اشاره می‌کند.

این مفهوم، در سازمان‌های پویا و موفق همچون سامسونگ به خوبی در حال اجرا شدن است. از این رو، می‌توان گفت که بزرگترین دلیل موفقیت کمپانی‌هایی همچون سامسونگ، پیاده سازی اشکال مختلف توسعه منابع انسانی و مهم دانستن هر یک از پرسنل است.

به عنوان مثال، سامسونگ، مرکز آموزشی کاملاً مجهز و پیشرفته‌ای را ایجاد کرده است که در آن علاوه بر آموزش کارکنان تازه وارد، به کارمندان قدیمی‌تر نیز کمک می‌کند تا ضمن فکر کردن به آینده، ایده‌های جدید خود را برای مدیران بازگو کرده و با یکدیگر به بررسی و تبادل ایده‌ها بپردازند. نکته جالب توجه اینجا است که سامسونگ فقط برای آموزش کارکنان خود برنامه ریزی نکرده، بلکه برنامه‌های تفریحی متعددی نیز جهت افزایش نشاط کارمندان، طراحی و اجرا کرده است.

خط مشی گذاری و توسعه منابع انسانی نیز مانند بسیاری از مفاهیم و استراتژی‌های سازمانی، اهداف خاصی را دنبال می‌کند. بهتر است بدانید که توسعه منابع انسانی، در حالات و انواع گوناگون قابل اجرا است. با توجه به فرهنگ سازمان و نیازهای هر کسب و کار، توسعه منابع انسانی می‌تواند یک اقدام رسمی همچون گذراندن دوره‌های آموزشی در خارج از سازمان (مثلاً دانشگاه یا مراکز آموزشی معتبر) و یا آموزش‌هایی غیر رسمی

مانند: آموزش توسط مدیران، برگزاری جلسات آموزشی با ارائه کارمندان و اعضاء تیم‌های مختلف و ... باشد.

به طور کلی، اهداف توسعه منابع انسانی عبارتند از:

۱. افزایش توانمندی‌ها و مهارت‌های هر یک از کارمندان
۲. ایجاد بسترهای لازم برای توسعه فردی و شغلی کارمندان، به نحوی که خدمات بهتری نیز به مشتریان ارائه شود
۳. ایجاد سازگاری و هماهنگی میان قابلیت‌ها و وظایف شغلی کارکنان
۴. به وجود آمدن روابط مثبت در میان کارمندان و مدیران
۵. افزایش روحیه کار تیمی
۶. ایجاد همکاری بیشتر میان بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان
۷. دستیابی به اهداف سازمان همچون فروش بیشتر، جذب مشتریان و ... از طریق کارمندان

توسعه منابع انسانی دارای چندین ویژگی‌های مختلفی از جمله موارد زیر می‌باشد:

۱. توسعه منابع انسانی مفهومی میان رشته‌ای است که براساس مفاهیم، اصول و نظرات حوزه‌های مختلفی همچون اقتصاد، جامعه‌شناسی، روانشناسی، مدیریت و امثال آن شکل گرفته است.
۲. توسعه منابع انسانی، فرایندی است که در آن، کارمندان به عنوان مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان شناخته می‌شوند.
۳. به کارمندان کمک می‌کند ضمن شناخت استعدادهای خود، مسیر شغلی مورد علاقه خود را به درستی پشت سر بگذارند.
۴. عامل مهمی در دستیابی به منافع سازمانی محسوب می‌شود.
۵. این مفهوم تلاش می‌کند تا روابطی پایدار، سازگار، مبتنی بر اعتماد و همکاری را در سازمان، بوجود آورد.

۶. با تأکید بر ایجاد یک محیط کاری سالم، پویا و توسعه پذیر، قابلیت های افراد را در سطح سازمان گسترش می دهد.
۷. توسعه منابع انسانی یک سیستم بزرگ به شمار می آید که دارای مجموعه ای از سیستم های کوچکتر است و موفقیت آن نیز وابسته به تعامل صحیح میان همین سیستم های کوچک است.
۸. فرایندی مستمر، پایان ناپذیر و همیشگی است.
۹. نیازهای کارمندان را شناسایی می کند، موجب افزایش رفاه آنان می شود و از این طریق، کیفیت کار آنها را بالا می برد.
۱۰. به توسعه فرهنگ سازمانی بهای فراوانی می دهد به نحویکه با ایجاد رابطه خوب میان مدیران بالادستی و کارمندان، حس تعلق را در آنها ایجاد می کند.
- به طور کلی، ابعاد توسعه منابع انسانی را می توان در موارد زیر دانست:

۱- شغلی

اولین و پررنگ ترین مزیت ارائه آموزش های تخصصی و حرفه ای به هر یک از کارمندان، انجام صحیح امور از سوی آنها است. به عبارت دیگر، توسعه منابع انسانی در بعد شغلی، باعث بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد. از سوی دیگر، کارمندان با علاقه و دقت بیشتری از ابزار و تجهیزات موجود در محیط کار استفاده می کنند که این امر موجب اتلاف کمتر و بهره وری بیشتر خواهد شد.

۲- خلاقیتی

این بعد حاکی از این است که می توان با استفاده از ظرفیت ها و خلاقیت های فردی، سازمانی خلاق و مبتکر داشته باشیم. سازمان خلاق، دارای کارایی و اثربخشی بیشتری نسبت به سایر رقبای خود می باشد و نیروی انسانی خلاق نیز، نوعی مزیت رقابتی ضروری برای سازمان های فعلی به شمار می آید.

۳- فکری

در بعد فکری توسعه منابع انسانی ، باید سازمان را به سمت تفکر منطقی پیش ببریم. به این شکل که کارمندان با اشتیاق فراوان حاضر به تولید افکار جدید و ارائه آن‌ها باشند. تنها در این صورت است که می‌توان انتظار داشت، سازمان به اصلاح و بهبود خود ادامه دهد.

۴- نگرشی

اگر تمام افراد حاضر در یک تیم یا سازمان، نگرش‌هایی عمیق، اصولی و منطبق بر ارزش‌های سازمانی داشته باشند، می‌توان به پیشرفت و موفقیت سازمان امیدوار بود. بنابراین، آموزش و سرمایه گذاری برای تغییر نگرش‌های کارکنان، بهبود عملکرد و رفتارهای آنان را به دنبال خواهد داشت.

۵- رفتاری

از دیگر ابعاد توسعه منابع انسانی، می‌توان به بعد رفتاری اشاره کرد. این بعد به رفتار استاندارد اعضاء یک سازمان می‌پردازد. رفتاری که باعث سازگاری و همکاری هر چه بیشتر میان کارمندان شده و از سوی دیگر، با فرهنگ سازمان نیز منطبق باشد.

یکی از مهم‌ترین بخش‌های مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی است که بر آموزش و ایجاد بسترهای مناسب جهت رشد و شکوفایی ظرفیت‌های کارکنان، متمرکز است. در واقع، توسعه منابع انسانی فرایندی است که نتیجه نهایی آن، افزایش انگیزه کارکنان و سپس، افزایش بهره وری سازمان خواهد بود.

تشویق کارمندان و تلاش در جهت حفظ و نگهداری آن‌ها، یکی از انتظارات اساسی و البته، به حق تمامی کارمندان است. از این رو، مدیران ارشد سازمان‌ها به ویژه مدیران بخش منابع انسانی موظفاند به این امر ضروری توجه نموده و زمینه ساز رشد و ارتقاء همه جانبه کارکنان خود باشند.

توسعه منابع انسانی^۱ که به اختصار به آن HRD گفته می‌شود، به موضوعاتی نظیر آموزش پرسنل پس از استخدام، ایجاد فرصت‌های مناسب جهت آموختن مهارت‌های جدید، در اختیار قرار دادن منابع و امکانات لازم، شناسایی کارمندان مستعد و کلیدی سازمان، کمک به بهبود مسیر شغلی اعضاء سازمان و سایر فعالیت‌های توسعه‌ای اشاره می‌کند.

این مفهوم، در سازمان‌های پویا و موفق همچون سامسونگ به خوبی در حال اجرا شدن است. از این رو، می‌توان گفت که بزرگترین دلیل موفقیت کمپانی‌هایی همچون سامسونگ، پیاده سازی اشکال مختلف توسعه منابع انسانی و مهم دانستن هر یک از پرسنل است.

به عنوان مثال، سامسونگ، مرکز آموزشی کاملاً مجهز و پیشرفته‌ای را ایجاد کرده است که در آن علاوه بر آموزش کارکنان تازه وارد، به کارمندان قدیمی‌تر نیز کمک می‌کند تا ضمن فکر کردن به آینده، ایده‌های جدید خود را برای مدیران بازگو کرده و با یکدیگر به بررسی و تبادل ایده‌ها بپردازند. نکته جالب توجه اینجا است که سامسونگ فقط برای آموزش کارکنان خود برنامه ریزی نکرده، بلکه برنامه‌های تفریحی متعددی نیز جهت افزایش نشاط کارمندان، طراحی و اجرا کرده است.

توسعه منابع انسانی نیز مانند بسیاری از مفاهیم و استراتژی‌های سازمانی، اهداف خاصی را دنبال می‌کند. بهتر است بدانید که توسعه منابع انسانی، در حالات و انواع گوناگون قابل اجرا است. با توجه به فرهنگ سازمان و نیازهای هر کسب و کار، توسعه منابع انسانی می‌تواند یک اقدام رسمی همچون گذراندن دوره‌های آموزشی در خارج از سازمان (مثلاً دانشگاه یا مراکز آموزشی معتبر) و یا آموزش‌هایی غیر رسمی مانند: آموزش توسط مدیران، برگزاری جلسات آموزشی با ارائه کارمندان و اعضاء تیم‌های مختلف و ... باشد.

به طور کلی، اهداف توسعه منابع انسانی عبارتند از: